

Doris Baumgartner-Lang, Regina Jenni, Luciana Marantelli und Christine Schmid-Maibach

Interne Weiterbildung – ein Instrument der Qualitätsentwicklung für Institutionen im heilpädagogischen Bereich

Interne Weiterbildung (IWB) ist für die optimale und zielgerichtete Nutzung von Ressourcen in Organisationen ein geeignetes Instrument. Soll Interne Weiterbildung nachhaltig, alltagstauglich und kompetenzerweiternd sein, müssen sowohl die Voraussetzungen der Institution, als auch jene der Klienten und der Mitarbeitenden bei der Planung mitberücksichtigt werden. Das hier vorgestellte Konzept Interner Weiterbildung basiert auf der Analyse dieser Faktoren und spannt den Bogen von der Erhebung der Alltagsrelevanz und der Ressourcen über die Kompetenzerweiterung bis hin zur Umsetzung in den Alltag und zur Evaluation.

Einige Grundgedanken

Der hohe Stellenwert lebenslanger Weiterbildung ist heute unbestritten.

Heilpädagogische und soziale Institutionen achten darauf, dass Fachpersonen die erwünschten Anforderungsprofile erfüllen. Bei Anstellungen von Fachpersonal wird darauf geachtet, dass die erwünschten Anforderungsprofile erfüllt sind. Bestimmte Diplombeschlüsse müssen vorgewiesen werden oder sind durch gezielte individuelle Weiterbildungen während der Anstellungszeit zu erwerben.

Keine Grundausbildung garantiert jedoch für eine gute Qualität der Leistungen während der gesamten beruflichen Laufbahn. Gefordert wird auch individuelle Weiterbildung während der Anstellungszeit. Diese Aufgabe wird in der Regel den ein-

zelnen Personen überlassen. Sie kümmern sich selbst darum, welche Weiterbildungsangebote sie interessieren oder für ihr berufliches Fortkommen von Bedeutung sind.

Aufgabe der Leitung einer Institution ist es, sich um das Lernen der gesamten Organisation und die Nutzung des bereits vorhandenen Wissens zu kümmern. Dazu bietet sich das Gefäss der Internen Weiterbildung in idealer Weise an.

Die Leitungspersonen im heilpädagogischen Berufsfeld sind in den letzten Jahren stark gefordert. Sie müssen sich vermehrt mit dem Qualitätsmanagement ihrer Organisation auseinandersetzen. Leitbilder wurden geschrieben und verschiedene Führungsinstrumente entwickelt. Sätze wie «Unsere einzelnen Teams sind fachlich ausgebildet und interdisziplinär zusammengesetzt, um die Qualität der Betreuung und Begleitung sichern zu können.» sind fast in jedem Leitbild zu finden. Auch Qualitätsentwicklung als Ziel und IWB als mögliches Instrument werden explizit aufgeführt: «Interne und externe Weiterbildungen sind ein fester Bestandteil in unserer Institution.»

Bleiben Leitbilder aber schöne Worte, weil Institutionen zunehmend mit beschränkten finanziellen Mitteln auskommen müssen? Wie sollen in der aktuellen Situation die hohen Anforderungen der Qualitätsentwicklung erfüllt werden können? Das bisherige Prinzip «Mehr-desselben» kann nicht mehr angewendet werden. Neue Lösungen sind gefragt. Eine Möglich-

keit ist, Interne Weiterbildung gegenüber der individuellen Weiterbildung zu stärken und auszubauen. Damit könnten die internen Ressourcen besser genutzt und die vorhandenen Gelder für Weiterbildung institutionsbezogen eingesetzt werden.

Ein Faktorenmodell

Mit Hilfe eines Faktorenmodells (siehe Abbildung, S. 23) zeigen wir hier auf, welche Faktoren bei der Organisation von IWB zu berücksichtigen sind.

Die individuell Lernenden

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Institution verfügen über vielfältiges Wissen und breite Erfahrungen. Auf diesen Ressourcen möchten sie ihre Weiterbildungen aufbauen und «Marktwert» bzw. Professionalität erhöhen. Wie sie dabei die Schwerpunkte setzen, ist wesentlich geprägt durch ihre Leitgedanken, Werte und Haltungen.

Der Institutionsauftrag

Diesen individuellen Bedürfnissen gegenüber steht der Auftrag der Institution. Im Leitbild jeder Institution sind neben Angebot und Leistungsauftrag auch Werthaltungen und Qualitätsmerkmale festgehalten. Es dient damit als Orientierungshilfe – auch für die Ausrichtung von Weiterbildungen.

Der Alltagsbedarf

Der Alltagsbedarf sollte Themen und Fragestellungen der Internen Weiterbildung entscheidend beeinflussen. Das berufliche Handeln muss der aktuellen Situation angepasst werden. Immer wieder von Neuem muss eine Balance gefunden werden zwischen einer gemeinsamen Haltung und Sprache aller Beteiligten einerseits und der für die Institution fruchtbaren Verschiedenheit der Individuen andererseits.

Strukturelle Bedingungen

Die strukturellen Bedingungen (Zeitgefässe, Finanzen, Räumlichkeiten) einer Institution bieten sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen.

Leitungsaufgabe in

Lernenden Organisationen

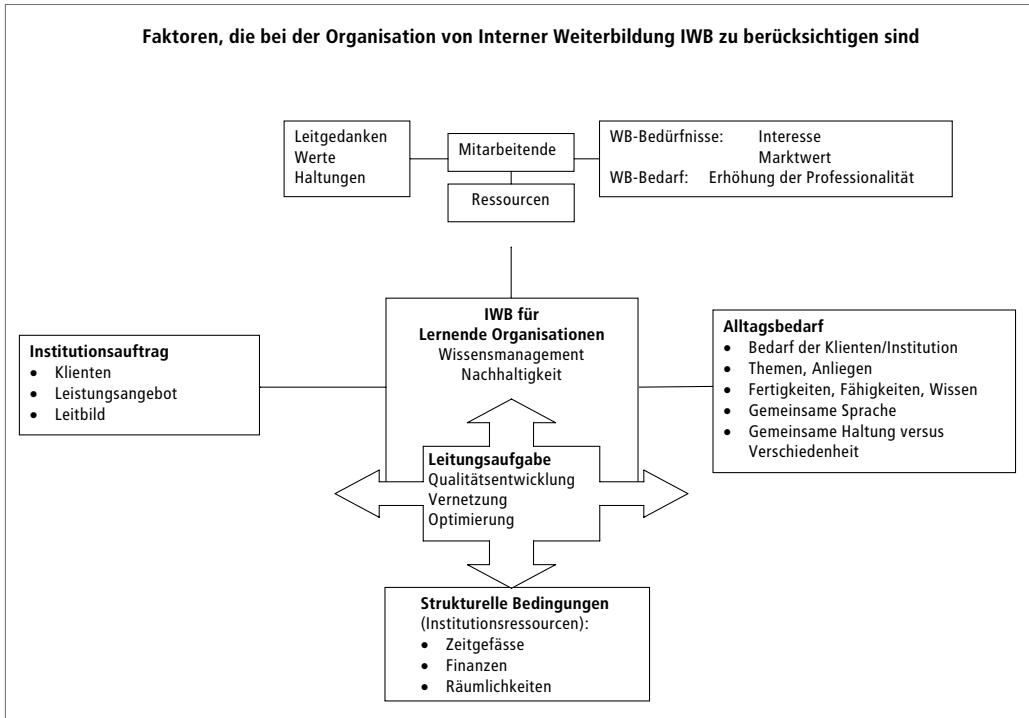
Interne Weiterbildung als Leitungsaufgabe in Lernenden Organisationen: Die bisher aufgezeigten Faktoren bilden den Rahmen, in den sich Interne Weiterbildung einfügen muss. Verantwortliche (Leitende oder Beauftragte der Leitung) müssen diese Faktoren in Übereinstimmung bringen. Sie leisten einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung, indem sie brennende Themen des Alltags aufnehmen, vorhandene Ressourcen durch Vernetzung zugänglich machen und IWB optimal auf den Auftrag der Institution ausrichten. Die zuständigen Personen einer Institution haben zu entscheiden, welche Schritte sie selber planen oder durchführen können und wollen, und für welche Schritte sie sinnvollerweise Unterstützung und Begleitung von aussen beziehen.

Ein Konzept Interner Weiterbildung

Ein Konzept, das von den im Faktorenmodell aufgezeigten Rahmenbedingungen ausgeht und die formulierten Ziele erreichen soll, muss die folgenden wesentlichen Elemente enthalten:

1. Erheben von Alltagsrelevanz und themenspezifischen Ressourcen

In Vorgesprächen mit der Leitung, den Teams oder mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden Bedürfnisse, Fragestellungen, Anliegen, Erwartungen und Themenwünsche erfragt. Gleichzeitig wird abgeklärt, über welche Ressourcen die Institution verfügt, wie sie bisher schon genutzt



oder künftig genutzt werden können. Darauf abgestützt werden Thema, Ziel und Ablauf der IWB festgelegt.

2. Verallgemeinern und Kompetenzen erweitern

Das «Problem» Einzelner, eines Teams, dieser Institution wird in einen grösseren Zusammenhang gestellt und damit verallgemeinert. Ein gemeinsames Verständnis für das Thema oder für die Probleme entsteht. Die Zusammenarbeit wird dadurch wesentlich erleichtert. Wenn nötig werden Kompetenzen gezielt erweitert, z.B. in Form von Referaten, im Rahmen von Teamtagen oder anderen Formen der Weiterbildung. Dabei werden auch die institutionsinternen Ressourcen eingesetzt und genutzt.

3. Umsetzen und im Alltag verankern

Nun folgt der wichtigste Teil Interner Weiterbildung: Das Übertragen und Verankern des Gelernten in den Alltag wird geplant. Möglicherweise werden Aufträge zur Umsetzung vergeben. Neues kann aber auch in Supervision, Fachberatung oder Fallbesprechungen konkretisiert und geübt werden.

4. Evaluation und Ausblick (Abschluss oder Weiterplanung)

Versteht sich eine Institution als Lernende Organisation, gehört die Evaluation mit zum Prozess. Einerseits wird das Erreichen der Ziele überprüft und andererseits – im Sinne eines double loop learnings (lernen in doppelten Schleifen) - werden die Erkenntnisse, die aus der Auswertung des Prozesses gewonnen wurden, festgehalten. Es wird gefeiert, was gut war. Es wird aber auch aner-

kannt, was schwierig war (ohne Schuldzuweisungen und Abwertungen!). So wird Lernen möglich.

Das Thema wird damit abgeschlossen oder es endet mit einem Ausblick auf die weitere Planung.

Ein Beispiel zur Veranschaulichung:

Das Thema «Selbständigkeit und Autonomie» in einem Wohnheim für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung

Ein Wohnheim für erwachsene Personen mit geistiger Behinderung (ca. 60 Bewohnerinnen und Bewohner verteilt auf 6 Gruppen) möchte eine Interne Weiterbildung zum Thema «Selbständigkeit und Autonomie» durchführen. Viele der Bewohnerinnen und Bewohner haben eine längere Aufenthaltzeit in einer geschlossenen Abteilung der Psychiatrie hinter sich und sollen im Rahmen ihrer Möglichkeiten vermehrt zu Eigenaktivität geführt werden.

Die Betreuungsteams bestehen aus ein bis zwei Sozialpädagoginnen und 5-6 weiteren Personen ohne heil- oder sozialpädagogischen Hintergrund.

Der jährliche Teamtag soll dem Thema dieser Weiterbildung gewidmet sein. Vorhandene Zeitgefässe für Teamsupervision können genutzt werden.

Ziele

Als Ziele dieser Internen Weiterbildung werden festgelegt:

- Eine gemeinsame Grundhaltung zum Thema «Selbständigkeit und Autonomie» entwickeln.
- Lösungsideen für konkrete Bewohner und Bewohnerinnen finden und umsetzen.
- Die Zusammenarbeit in den Teams verbessern.
- Vorhandene Ressourcen nutzen.

Konzept IWB

Das *Konzept der Internen Weiterbildung* sieht folgendermassen aus:

Ausgangspunkt bildet die Analyse der IST-Situation in den einzelnen Teams: Mit jedem Team werden zwei Sitzungen à 2 Std. durchgeführt, die von aussenstehenden Beratungspersonen geleitet werden. Welche konkreten Fragen stellen sich im Teamalltag rund um das Thema «Selbständigkeit und Autonomie»? Wo ist man sich einig, wo sind Differenzen? Welche Bedürfnisse haben die Bewohnerinnen und Bewohner? Was kann ihnen zugetraut werden?

Anschliessend wird ein Weiterbildungstag für alle Betreuerinnen und Betreuer durchgeführt. Die Ergebnisse der Teamsitzungen bilden die Grundlage für die Vorbereitung des Tages. Fachliche Impulse in Form von Referaten wechseln mit dem Austausch in Gruppen und passenden Übungen ab. Zusammen wird an einem gemeinsamen Grundverständnis gearbeitet.

Umsetzung und Transfer der Erkenntnisse in den Alltag werden in zwei bis drei weiteren Teamsitzungen erarbeitet, begleitet von derselben Beratungsperson. Bezogen auf konkrete Fragestellungen rund um einzelne Bewohnerinnen und Bewohner wird im Team an gemeinsamen Zielen und passenden Unterstützungshilfen gearbeitet. Am Schluss des Weiterbildungspaketes ziehen die Wohnbereichsleitung und die Gruppenleitungen zusammen mit den Beraterinnen und Beratern Bilanz.

Kriterien und Prinzipien für gelungene Interne Weiterbildung

Kriterien

Gelungene Interne Weiterbildung kann an folgenden Kriterien gemessen werden:

- *Nachhaltigkeit*: Die Zusammenarbeit wird auch längerfristig gefördert, eine ge-

meinsame Haltung und eine gemeinsame Sprache entwickeln sich. Die Institution, die Organisation oder das Team als Gemeinschaft werden gefördert und gestärkt.

- *Alltagstauglichkeit*: Der Transfer in die Praxis ist gewährleistet und Lösungen für aktuelle Probleme werden gefunden.
- *Kompetenzerweiterung*: Vorhandenes Wissen wird genutzt, neues Wissen hereingeht und beides miteinander vernetzt.

Prinzipien

Die folgenden Prinzipien müssen dabei erfüllt werden:

- Die Interne Weiterbildung ist *ressourcenorientiert*, d.h. sie baut auf den Stärken Einzelner und auf den Stärken der Institution oder des Teams auf.
- Sie ist *zielorientiert*. An den zu Beginn formulierten Zielen orientiert sich der gesamte Prozess.
- Sie ist *praxisbezogen* und *theoriegeleitet*. In der Auseinandersetzung zwischen Theorie und Praxis findet effektives und nachhaltiges Lernen statt.
- Sie ist *lösungsorientiert*. Nicht die Bearbeitung von Problemen, sondern das Finden von Lösungen steht im Vordergrund.

- Sie ist *prozessorientiert*. Der Weg ist ebenso wichtig wie das Ziel!

Diese Grundsätze ermöglichen ein sinnvolles Planen und Umsetzen Interner Weiterbildung auch mit eingeschränktem Budget und knappen finanziellen Ressourcen. Ein einzelner Teamtag kann ebenso fruchtbar sein, wie die Bearbeitung im Rahmen eines Jahresthemas mit mehreren Zeitgefässen. Das Ziel muss entsprechend angepasst und die Veranstaltung in die Gesamtentwicklung der Organisation eingepasst werden.

Vertiefende Literatur

- Argyris Ch. & Schön, D.A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Frei, F. et al. (1996). *Die kompetente Organisation*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Morgan, G. (1997). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Link

www.beratungspool.ch/dossiers/weiterbildungsplanung/



Doris Baumgartner-Lang, Heilpädagogin und Logopädin (links) und Regina Jenni, Supervisorin BSO und Logopädin (rechts)

Luciana Marantelli, Heilpädagogin (links) und Christine Schmid-Maibach, Supervisorin BSO und Heilpädagogin (rechts)

*web – weiterbildung . entwicklung . beratung,
Postfach 252, 5200 Brugg; E-Mail: info@web-brugg.ch, www.web-brugg.ch*